Universidad Católica
“Santo Toribio De Mogrovejo”

Facultad de Ciencias Empresariales y de Sistemas

Escuela Profesional de Sistemas y Computación

EVOLUCION DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA

ALUMNO:

Linda Barsallo Coico

PROFESORA:

Saavedra Yorente Rocio

Curso:

Historia Del Pensamiento Adminitrativo

CHICLAYO, 22 DE NOVIEMBRE 2007

Sumario

Introducción

Resumen – Abstrac

Capítulos

Capitulo I

1-Primeras Ideas De Administración

1.1 La Administración Científica.

(Administración del trabajo)

1.1.1 Obra De TAYLOR.

1.1.2 Organización Racional Del Trabajo.

1.1.3 Principios De La Administración Científica

1.1.4. La Administración Como Ciencia

1.1.5 Critica De La Administración Científica.

Capitulo II

2.-Teoría General de la Administración

2.1 Teoría Clásica De Fayol

2.1.1 Obra De Fayol.

2.1.2 Principio Generales De Fayol.

2.1.3 Concepto De Administración

2.1.4 Diferencia Entre Administración y Organización

2.1.5Teoría De La Organización.

2.1.6 Critica De La Teoría Clásica.

2.2 Max Weber y La Burocracia

Capitulo III

3.- Movimiento De Las Relaciones Humanas

3.1 Teoría De Las Relaciones Humanas.

3.2 El Experimento De Hawthorne.

3.3 Implicancia De La Teoría De Las Relaciones Humanas
3.4 Teoría Del Comportamiento Organizacional.
Capitulo IV
4.- Teoría Estructuralista
4.1 Orígenes De La Teoría Estructuralista De La Administración
4.3 Sociedad de organizaciones
4.3 El hombre organizacional
4.4 Topologías
Capitulo V
5.- Teoría Del Desarrollo Organizacional
5.1. Orígenes del desarrollo Organizacional
5.2. Desarrollo Organizacional
5.2.1 Características Del Desarrollo Organizacional
5.2.2 Proceso Del Desarrollo Organizacional
5.2.3 Modelo Cíclico Del Desarrollo Organizacional
Conclusiones
Bibliografía

Introducción

En la administración las situaciones son muy diversificadas. No existen dos organizaciones iguales, así como no existen dos personas idénticas. Cada una tiene sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos y su personal, sus problemas internos y externos, su mercado, su situación financiera, su tecnología, sus recursos básicos, su ideología, su política y un sin número de otros factores que la diferencian de las demás.

Por tanto este trabajo pretende presentar las distintas teorías, que a o largo de la evolución ha ido surgiendo.
Las teorías son las diversas Corrientes o enfoques a través de los cuales se conciben a la administración; algunas son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización.

Para poder entender la administración se debe conocer la perspectiva histórica de su disciplina y relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales. La administración, entendida como el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. Esto, porque el ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes.

Dedicatoria

Este Trabajo esta dedicado con mucho cariño y esfuerzo a mi profesora y a todos mis compañeros, esperando colaborar en la adquisición de nuevos conocimientos en nuestra formación como futuros administradores.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme las fuerzas para seguir adelante, a la profesora Rocio la encargada de guiarnos y ofrecernos sus conocimientos en este curso y a mis padres por el apoyo constante.

Capitulo I

1.- Primera Ideas De Administración

Antecedentes Históricos

Toda teoría es el resultado del contexto histórico - social en el cual se inserta. A esto no escapa la teoría de la administración, la cual surge como consecuencia de las necesidades sociales de principios del siglo XX. Sin embargo, sus bases se fueron gestando en un proceso lento que comenzó desde el mismo momento en que el hombre necesitó de la cooperación de un otro para realizar determinadas actividades encaminadas a su subsistencia, las cuales no lograba realizar por sí solo.

El hombre primitivo, al tener que realizar actividades en grupo como la caza y la pesca, comenzó a utilizar la administración desde una manera muy rudimentaria, apoyándose en métodos empíricos. Con posterioridad ésta ha ido evolucionando a través de diferentes etapas hasta su actual desarrollo.

Siguiendo las huellas históricas de la teoría administrativa, podemos señalar que las más antiguas reseñas que encontramos se remontan entre los años 4000 y 2000 a.c., cuando las antiguas civilizaciones de Egipto, China, Roma y Grecia aplicaban diferentes principios utilizados actualmente en la administración como son: el reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar, la descentralización del poder y la organización funcional de los poderes administrativos.

Influencia De Los Filósofos

Los filósofos realizaron diferentes aportes a la teoría de la administración, comenzando a ejercer influencia desde la época de Sócrates (470 – 399 ac) quien defendía la tesis de que la administración es una habilidad personal “separada del conocimiento técnico y de la experiencia”. Posteriormente, varios fueron los aportes desde esta disciplina, siendo los más relevantes los de Platón (429 - 347 a.c.), Aristóteles (384 – 322 a.c.), Francis Bacon (1561 – 1626 a.c.), fundador de la lógica moderna y René Descartes (1596 – 1650), fundador de la filosofía moderna.

Influencia De La Iglesia Católica

La organización de la iglesia católica, cuya estructura sirvió de modelo a muchos administradores; y las organizaciones militares, influyendo en el comportamiento administrativo desde sus principios de dirección, unidad de mando, escala jerárquica y toma de decisiones científicas, entre otros.

Influencia Militar

La organización militar también influyo en el desarrollo de las teorías administrativas durante bastante tiempo.
Se tiene en cuenta el principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado solo puede tener un superior. El concepto de jerarquía dentro de la organización militar es tan antiguo como la propia guerra, pues siempre existió la necesidad de un estado mayor en el ejercito, otra contribución de la organización militar es el principio de dirección, según cada soldado debe conocer lo que se espera de el y aquello que debe hacer.

Influencia De La Revolución Industrial

Los antecedentes inmediatos de la teoría de la administración moderna se inician en 1769, cuando el inglés James Watt Boulton inventó la máquina de vapor y Jaime Hergreaves la máquina de hilar, introduciendo los métodos mecánicos a la producción. Estos acontecimientos dieron inicio a la Revolución Industrial, modificándose la estructura socio - comercial de la época y provocando cambios acelerados en todas las esferas sociales.[1]

[1] **Revista Cubana De Psicología.** Arianne Medina Macías; Adalberto Avila Vidal, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana **Evolución De La Teoría Administrativa Desde La Psicología Organizacional.**

ESQUEMA DE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Teorías administrativas	Principal (es) exponente (s)	Énfasis	Principales enfoques
Teoría de la Administración Científica	Frederick Winslow Taylor	En las tareas	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
Teoría Clásica de la Administración	Henry Fayol	En la estructura y funciones	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador.
Teoría de la burocracia	Max Weber	En la estructura y reglamentación de su funcionamiento	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
Teoría de las Relaciones Humanas	Hugo Munsterberg y Elton Mayo	En las relaciones interpersonales	Organización informal. Motivación, comunicación, liderazgo y dinámica de grupo.
Teoría de las organizaciones como sistemas sociales	Daniel Katz y Robert Kahn	Carácter cíclico de los eventos sociales y relaciones entre ellos	Organización como un sistema social, abierto, en interacción con el ambiente.
Teoría del Desarrollo Organizacional	Warren Bennis,Edgar Schein, Robert Blake,Jane Mouton.	En las personas	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.

1.1 La Administración Científica. "*Énfasis En Las Tareas*"

Intento de aplicar los métodos de la ciencia, énfasis en el diseño del trabajo para resolver problemas de la administración, para alcanzar elevada eficiencia.

Surge por el interés de eliminar la holgazanería sistemática de los obreros, y por el interés de elevar la eficiencia.

1.1.1 Obra De TAYLOR.

Su principal exponente fue Frederick Taylor, cuya preocupación fundamental era el aumento de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y la aplicación del método científico.

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una "revolución total de la mentalidad" de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción y, en su opinión, al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas. En pocas palabras, Taylor pensaba que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad.

Planteó que la eficiencia organizacional dependía de tres factores fundamentales:

1º: Lo que llamó "one best way" o la única forma mejor de desempeñar cada trabajo. Taylor realizó estudios de tiempo y movimiento, señalando la necesidad de racionalizar los métodos de trabajo, mediante la descomposición de cada tarea y cada operación de las mismas en una serie ordenada de movimientos simplificados y de fijar tiempos estándares para la ejecución de las operaciones y tareas. Apoyándose en estos estudios diseña cargos simples, especificando las tareas, los métodos de ejecutar dichas tareas y las relaciones con los demás cargos existentes. Esto trajo como consecuencia la división del trabajo y la especialización del trabajador, limitándose éste a la ejecución de una única tarea o de tareas simples y elementales, para las cuales recibiría entrenamiento, convirtiéndose rápidamente en experto. A su vez, la especialización del obrero

debía ir acompañada por la del supervisor. Esta idea tuvo en su base la concepción del hombre trabajador como un individuo limitado, culpable de holgazanería y del desperdicio de las empresas, por lo cual debía ser controlado mediante el trabajo previamente racionalizado y estandarizado en el tiempo.

2º: En función de lograr la colaboración del obrero, desarrolló la idea de la remuneración basada en la producción, los trabajadores que produjeran más ganarían más y viceversa (lo que denominó *Sistema de Tarifas Diferenciales*). Estableció premios e incentivos para cuando se cumpliese con la norma, así como otros mayores para cuando las mismas fuesen superadas. Taylor catalogaba al hombre como un “Homo Economicus”, profundamente influenciado y motivado por las recompensas salariales, económicas y materiales.

3º: Señaló que la eficiencia no sólo dependía del método de trabajo y del incentivo salarial, sino también de un conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador y la disminución de la fatiga. Las condiciones más preocupantes para él fueron: la adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo y de equipos de producción, la distribución física de las máquinas

1.1.2 Organización Racional Del Trabajo

Taylor comprobó que, en todos los oficios, los obreros aprendían la manera de ejecutar sus tareas observando a sus compañeros vecinos. Noto que eso originaba diferentes maneras y métodos para hacer una misma tarea en cada oficio y una gran variedad de instrumentos y herramientas diferentes en cada operación.

La ORT es el intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos en todos los oficios.

Los principales aspectos de la ORT son:

a. Análisis De Trabajo y estudio de tiempos y movimientos
b. Estudio de a fatiga humana
c. División del trabajo y especialización del obrero.
d. Diseño de cargos y tareas.
e. Incentivos salariales y premios por producción.
f. Concepto de homo economicus.
g. Condiciones ambientales de trabajo.
h. Racionalidad del trabajo.
i. Estandarización de métodos.
j. Supervisión funcional.

1.1.2.1 Estudio De Tiempos y Movimientos

La determinación del tiempo promedio en que el operario realiza una tarea a través de un cronometro. A este tiempo se le añadían otros tiempos básicos y muertos, con esto se “patrocinaba el método de trabajo y el tiempo destinado a su ejecución. A demás de esto el estudio de tiempos y movimientos trae otras ventajas:

- ❖ Eliminar los movimientos inútiles y sustituirlos por otros más eficaces
- ❖ Volver más racional la selección y el entrenamiento del personal
- ❖ Mejorar la eficiencia del operario y consecuentemente, el rendimiento de la producción

- ❖ Distribuir uniformemente el trabajo para que no haya periodos de falta o de exceso de trabajo
- ❖ Tener una base uniforme de salarios equitativos y de incentivos por aumento de la producción
- ❖ Calcular con mas precisión el costo unitario, y por consiguiente, el precio de venta de los productos

1.1.3 Principios De La Administración Científica.

Desarrolló cuatro principios fundamentales que permitían obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de los materiales.

1. Principio de planeamiento: Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

2. Principio de preparación: Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición de las herramientas y materiales.

3. Principio de control: Controlar el trabajo para certificar que está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

4. Principio de ejecución: Distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.[2]

[2] Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw - Hill, México, 1981.

1.1.4. La Administración Como Ciencia

Para Taylor la administración debe ser tratada como ciencia y no empíricamente, es por eso, que, el mayor merito de esta intención de Taylor fue que aplico una metodología sistemática en el análisis y la solución de problemas.[3]

Así pues la administración científica constituye una combinación global que puede resumirse así:

"Ciencia en lugar de empirismo
Armonía en ves de discordia
Cooperación no individualismo
Rendimiento máximo en vez de producción reducida
Desarrollo de cada hombre en sentido de alcanzar mayor eficiencia y prosperidad"

Fuente: Autor De La Presente Investigación

[3] Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw - Hill, México, 1981.

1.1.5 Critica De La Administración Científica.

Aportaciones

Un Equipo De Personas Que Trabajan Juntas, Cada Una De Las cuales realiza una o varias tareas, puede producir más que si el mismo número de personas hacen la tarea en forma aislada.

- Técnicas de eficiencia del estudio de tiempos y movimientos.
- Selección y desarrollo científico de los trabajadores
- Diseño del trabajo: buscar la mejor forma de ejecutar el trabajo.

Limitaciones

- El incremento de la productividad originó paros o cambios en la tarifa por pieza.
- No consideraba las necesidades sociales de los trabajadores.
- Se olvidaron del deseo del ser humano de lograr satisfacción en el trabajo.[4]

[4] Extraído De Internet: Nadia Lorna Herrera Evolución De La Teoría Administrativa

Capitulo II

2.-Teoría General de la Administración

2.1 Teoría Clásica De Fayol

La TCA (Teoría Clásica De La Administración) es un esfuerzo por identificar los principios y conocimientos que subyacen en la administración efectiva. Plantea que los principios de la administración son intangibles y afectan la conducta administrativa.

Esta teoría se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización, de la forma y disposición de los órganos componentes de la misma (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. Además, aplica los principios científicos generales de la administración, poniendo el énfasis en la anatomía (estructura) y fisiología (funcionamiento) de la organización. Desarrolla un enfoque inverso al de la Administración Científica: de arriba hacia abajo, es decir, de la administración hacia los trabajadores y del todo hacia sus partes (de la organización hacia los departamentos).

La Teoría Clásica ve a la organización como sistema cerrado, desconsiderando las influencias ambientales y realizando suposiciones irreales sobre la conducta humana, siendo sus principios y fundamentos contradictorios. [5]

2.1.1 Obra De Fayol

Fue el fundador de la teoría clásica. Nació en Constantinopla.

Vivió de muy cerca las consecuencias de la revolución, y, más tarde, la primera guerra mundial.

Fayol expuso su teoría de la Administración en su famoso libro Administración Indústriele et Générale, publicado en Paris en 1916.

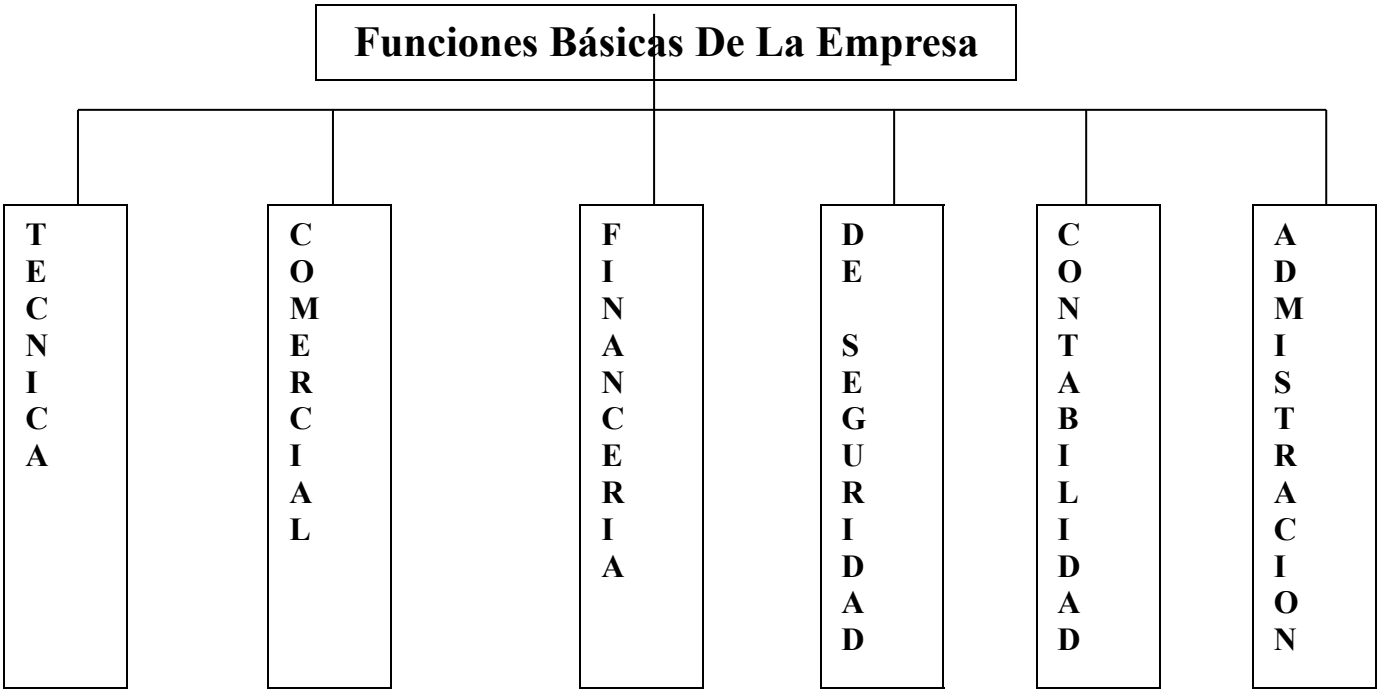
Fayol expreso que su éxito se debía no solo a sus cualidades personales sino también a los métodos que empleaba. Del mismo modo que Frederick Taylor. En esta teoría demostró que con una visión científica y con métodos adecuados de gerencia, los resultados serán satisfactorios.

[5] Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw - Hill, México, 1981.

- **Seis funciones básicas de la empresa**.

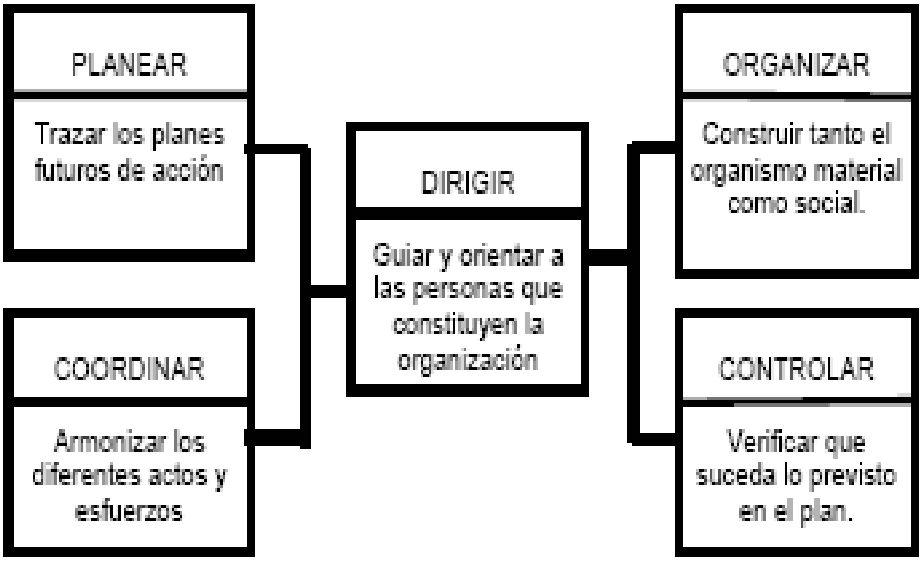
  Fayol parte de la concepción de que toda empresa puede dividirse en seis grupos de funciones, a saber:

  - Funciones técnicas (producción de bienes y servicios de la empresa).
  - Funciones comerciales (compra, venta o intercambio).
  - Funciones financieras (relacionada con la búsqueda y gerencia de capitales).
  - Funciones seguridad (protección y preservación de los bienes y las personas).
  - Funciones contables (inventarios, registros, balances, costos y estadísticas).
  - Funciones administrativas (coordinan y sincronizan las demás funciones y están siempre por encima de ellas.



Fuente: Autor De La Presente Investigación

2.1.2 Funciones Del Proceso Administrativo Según Fayol


PLANEAR
Trazar los planes futuros de acción
COORDINAR
Armonizar los diferentes actos y esfuerzos
DIRIGIR
Guiar y orientar a las personas que constituyen la organización
ORGANIZAR
Construir tanto el organismo material como social.
CONTROLAR
Verificar que suceda lo previsto en el plan.

Primera función: Prever significa calcular y preparar el porvenir y lo que se va hacer en la organización y que hoy se conoce por la palabra planear. Su principal manifestación e instrumento, está en programar la acción organizacional. En efecto, todo programa de acción busca determinar las líneas de acción a seguir, formular las etapas por superar y determinar, los medios que se van a emplear. Por medio de los programas, los jefes toman la iniciativa de la acción, indican los objetivos a seguir y su alcance, se fija la labor correspondiente a cada servicio, se coordinan las partes entre sí y se armonizan los esfuerzos.

Segunda función: Organización. Consiste en proporcionarle a la organización, todo cuanto le sea útil y necesario, para su correcto funcionamiento. Se pueden diferenciar dos campos de organización, la del **cuerpo material** y la del **cuerpo social**. Para el autor, la misión prioritaria es la de construir el cuerpo social y esta consiste en que se cumplan los principios, que a su vez depende del grado de desarrollo en que se encuentre la empresa, el tipo de empresa que se pretende montar y las circunstancias en las cuales se va a llevar a cabo. En consecuencia el crear el cuerpo social no solo consiste en agrupar hombres y crear funciones, sino también, en adecuar la empresa a las necesidades de las personas que la

constituyen y colocar a los agentes, cada uno en su lugar, ya que no es solo un engranaje mecánico, sino también, administrativo.

Tercera función: Mando o Dirección. Su objetivo es el de hacer funcionar el cuerpo social, por medio de la división de responsabilidades, con el objeto de obtener el mejor partido, a partir de tener en cuenta las capacidades y cualidades de las personas y de la unidad de funcionamiento. De esta forma, el administrador deberá:

- Tener un conocimiento completo de su personal.
- Eliminar el personal incompetente.
- Tener en cuenta los acuerdos que ligan al negocio, con los empleados.
- Dar un buen ejemplo.
- Hacer periódicamente cierre de cuentas y usar carteles para mostrar de manera gráfica, lo logrado.
- Reunirse con los asistentes en conferencias, donde se preverán, determinarán las directrices como las recomendaciones y enfoques a seguir.
- No meterse demasiado en los detalles.
- Buscar que la unidad, la energía, la iniciativa y la lealtad, prevalezcan, entre los empleados.

Cuarta función: Coordinación. Consiste en poner en armonía los actos y esfuerzos, para que se facilite el éxito y el funcionamiento, de la empresa. Visto así, una buena organización será aquella que:

- Los servicios marchan de acuerdo con lo planeado.
- Las partes están informadas de lo que les corresponde hacer.
- Los programas entre los servicios, estén en armonía con las circunstancias.
- Cada servicio marcha según su razón de ser y su objetivo y cada uno responde por lo que le corresponde hacer, en la empresa.

- Se trabaja de manera distensionada.

Quinta función: Control. Verificar si todo sucede de acuerdo con el programa adoptado, según las órdenes impartidas y los principios libremente aceptados. Su finalidad es señalar los defectos o errores y evitar que los mismos vuelvan a suceder, evitar la dualidad de dirección o mando y que sean realizados con competencia e imparcialidad. Además, hay que buscar que en cada uno de los servicios, se realicen las tareas correspondientes, a partir de las funciones empresariales.

2.1.3 Principio Generales De Fayol.[6]

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes y principios. Fayol intento definir los principios generales de administración, sistematizándolos, tomando en cuenta diversos autores de su época. Estos principios son muy moldeables y se acomodad a cualquier circunstancia tiempo o lugar:
Según Fayol, los principios generales de la administración son:

División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.

Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad, e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben de estar equilibradas entre sí.

Disciplina: depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de las normas establecidas.

[6] Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw - Hill, México, 1981.

Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
Unidad de dirección: establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

Remuneración del personal: debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización, en términos de retribución.

Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula de la jerarquía de la organización.

Jerarquía o cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.

Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar. Es el orden material y humano.

Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuando más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor.

Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
Espíritu de equipo: la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización. [7]

[7] Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw - Hill, México, 1981.

Capitulo III

3.- Movimiento De Las Relaciones Humanas

Es obvio que mientras que mientras los objetivos empresariales pueden diferenciar un tanto entre una organización y otra, los individuos involucrados también poseen necesidades y objetivos especialmente importante para ellos. Es por eso que por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto se debe conocer los papeles que asume la gente.[8]

3.1 Teoría De Las Relaciones Humanas.

El termino relaciones humanas se suele usar, en un sentido general, para describir como interactúan los gerente con sus empleados. Cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces, cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas no son eficaces.

Nace en el momento en que las corrientes sociológicas y psicológicas toman fuerza en el mundo de las ciencias humanas y como respuesta a la deshumanización de los métodos enunciados por Taylor y Fayol. Las ideas que constituyen su cuerpo fundamental, son conclusiones surgidas de la experiencia realizada en la Western Electric Company, en Hawthorne (Chicago), por Elton Mayo, en las que los investigadores analizan la relación de la productividad con las condiciones ambientales y encuentran la significativa influencia que tienen en los resultados, variables de naturaleza psicológica hasta ese momento ignoradas.[9]

[8] Harold Koontz & Heinz Weinrich.(1998) Administración Una Perspectiva Editorial Global McGraw-Hill Interamericana. México

[9] Stoner J; Frreman R, y Gilberto D (1996). Administración. Prentice Hall. Mexico

3.2 El Experimento De Hawthorne.

George Elton Mayo (1880-1949) fue un científico australiano, profesor y director del centro de investigaciones sociales de la harvard school of business administración. Es considerado el fundador de esta escuela.

Fue el coordinador de la experiencia de hawthorne, desarrolla entre 1927 y 1932 en una empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos llamada western electric, situada en Chicago. Las conclusiones de esta experiencia pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.[10]

Primera fase de la experiencia de Hawthorne

Dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, fueron escogidas para la experiencia: Un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el grupo de control trabajó bajo intensidad constante. Los observadores no encontraron una relación directa entre las variables. Verificaron, la existencia de otras variables difíciles de ser aisladas. Uno de los factores descubiertos fue el psicológico: las obreras reaccionaban a la experiencia de acuerdo con sus suposiciones personales, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de iluminación aumentaba y, menos cuando disminuía. Ese hecho fue comprobado al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, haciendo creer a las obreras que la intensidad variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban. Se comprobó la preponderancia del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre las condiciones físicas y la eficiencia de las obreras puede ser afectada por condiciones psicológicas. Extendieron la experiencia a la verificación de la fatiga en el trabajo, al cambio de horarios, a la introducción de intervalos de descanso, aspectos fisiológicos.[11]

Segunda fase de la experiencia de Hawthorne

[10] Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw - Hill, México, 1981.

[11]

Fueron seleccionadas y convocadas 6 jóvenes de nivel medio: 5 jóvenes montaban los relés, mientras que la 6ª suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo. La sala de pruebas estaba separada del resto del departamento.
Al igual que el grupo de control, el grupo experimental tenía un supervisor común, pero contaba con un observador que permanecía en la sala, ordenaba el trabajo y aseguraba el espíritu de cooperación de las jóvenes. Las jóvenes fueron convocadas a participar en la investigación y se les aclararon los objetivos de ésta: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo. Eran informadas respecto de los resultados, y las modificaciones eran sometidas antes a su aprobación. Se dividió en 12 periodos.

Las condiciones físicas de trabajo en los periodos 7, 10 y 12 fueron equivalentes, la producción aumentó. En el 11, los investigadores percibieron que los resultados no eran los esperados. Había un factor que no podía ser explicado.

Las variaciones efectuadas en la sala de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. El problema se convirtió, en saber con cuáles factores correlacionar las modificaciones en el ritmo de producción de las jóvenes.
Hubo un desarrollo social del grupo experimental. Las jóvenes se preocupan por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada. El grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes.

Tercera fase de la experiencia de Hawthorne
Pasaron a fijarse en el estudio de las relaciones humanas en el trabajo. En el departamento, las jóvenes consideraban humillante la supervisión vigilante y coactiva. Verificaron que la empresa, poco o nada sabía de los factores determinantes de las actitudes de las obreras, con relación a la supervisión, a los equipos de trabajo y a la propia empresa.
Se inició el programa de entrevistas en la fábrica. Se creo en la empresa una División de Investigaciones Industriales, para absorber y ampliar el programa de entrevistas, con el fin de entrevistar anualmente a los empleados.
El sistema de entrevista sufrió una modificación: se adoptó la técnica de

entrevista no dirigida en la cual se permitían que los trabajadores hablasen libremente.

El programa de entrevistas reveló la existencia de una organización informal de los obreros, con el fin de protegerse contra aquello que consideraban amenazas de la administración contra su bienestar

Cuarta fase de la experiencia de Hawthorne

Se escogió un grupo experimental, todos de montajes de terminales para estaciones telefónicas, que pasó a trabajar en una sala especial, con idénticas condiciones de trabajo a las del departamento. Dentro de la sala había un observador, fuera de esta, una persona entrevistaba a aquellos obreros. El sistema de pagos se basaba en la producción del grupo: existía un salario-hora, y un salario mínimo horario para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios sólo podían ser elevados si la producción total aumentaba. Los obreros utilizaban un conjunto de artimañas: luego de que alcanzaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo; informaban sobre su producción, de manera que el exceso de producción de un día se acreditase a otro día en que hubiese déficit, como también solicitaban pago por exceso e producción. Esos trabajadores presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal. Presionaban a los más rápidos para "estabilizar" su producción. Esa cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica.

Conclusiones de la experiencia de Hawthorne

Permitió el delineamiento de los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Las conclusiones principales son:

1) **El nivel de producción es resultante de la integración social**: si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no esta integrado socialmente, su desadaptacion social se reflejara en su eficiencia.

2) **El comportamiento social de los trabajadores:** en general, los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. Ante cualquier desvío de las normas grupales, el individuo sufriría castigos sociales o morales de sus compañeros, con el fin de ajustarlo a los estándares del grupo.

3) **Las recompensas y sanciones sociales:** aquellos que producen muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, pierden el afecto y el respeto de sus compañeros. Aquellos que se ajustan a las normas y comportamientos que el grupo define, son aceptados, aunque las recompensas sociales y morales no son materiales, inciden decisivamente en la motivación y felicidad del trabajador.

4) **Los grupos informales:** los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensa o sanciones sociales, sus objetivos, etc. Estos grupos constituyen la organización humana de la empresa y muchas veces están en contraposición de la organización formal establecida por la dirección.

5) **Las relaciones humanas:** cada individuo busca compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, queriendo ser comprendido, bien aceptado y participar, con el fin de atender sus intereses y aspiraciones más inmediatos.

6) **La importancia del contenido del cargo:** los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, afectando de manera negativa las actitudes del trabajador y reduciendo su eficiencia.

7) **El énfasis en los aspectos emocionales:**

Elton mayo y su equipo llamaron la atención sobre una nueva teoría de la motivación, antagónica a la del homo economicus de los clásicos: el hombre es motivado no por estímulos económicos y salariales, sino con recompensas sociales, simbólicas y no materiales.

3.3 Implicancia De La Teoría De Las Relaciones Humanas

3.3.1 Motivación.-

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, fuerzas similares. Los administradores tienen la responsabilidad de crear condiciones favorables al desempeño. Pero cada individuo es responsable de su auto motivación.[12]

3.3.2 Teoría De La Jerarquía De Las Necesidades

Es una de las conocidas teorías sobre la motivación, propuesta por el psicólogo Abrahan Maslow, que concibió las necesidades humanas bajo a forma de una jerarquía, la cual va debajo hacia arriba, y concluyo que una vez satisfecha una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores.[13]

Necesidades Fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

Necesidades De Seguridad: con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el

[12] Harold Koontz & Heinz Weinrich.(1998) Administración Una Perspectiva Editorial Global McGraw-Hill Interamericana. México

[13] Harold Koontz & Heinz Weinrich.(1998) Administración Una Perspectiva Editorial Global McGraw-Hill Interamericana. México

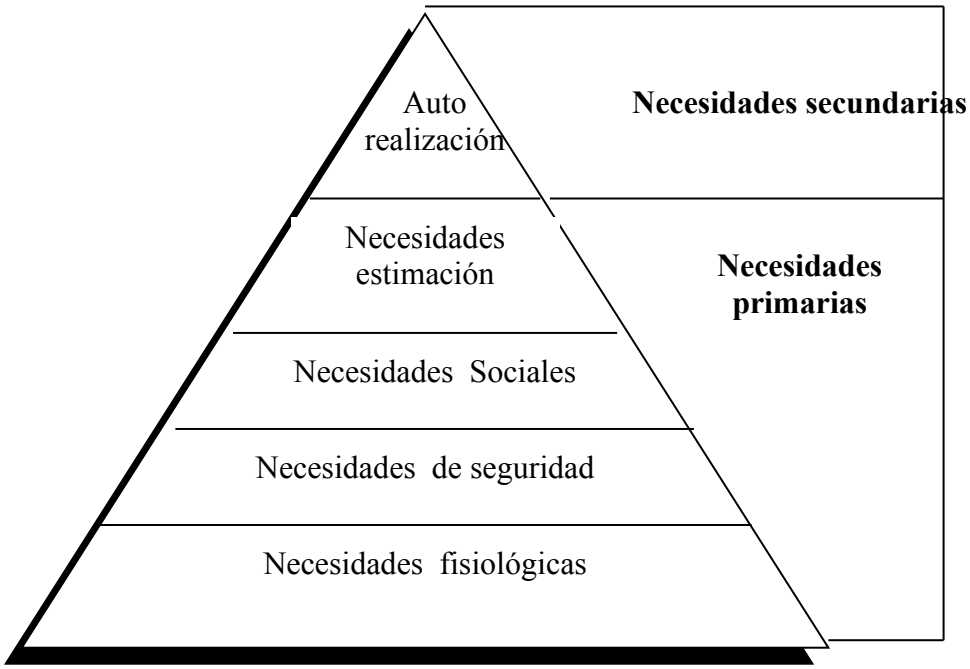
control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía...

Necesidades Sociales: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Necesidades De Reconocimiento: también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

Necesidades De Auto Superación: también conocidas como de autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Jerarquización de las Necesidades, según Maslow.



Fuente: Autor De La Presente Investigación

3.4 Teoría Del Comportamiento Organizacional. (1940)

Se origina en las ciencias de la conducta, sobre todo la psicología organizacional. Desplaza la preocupación hacia los procesos y dinámica organizacional. Reformula los principios de la Teoría de las Relaciones Humanas y critica fuertemente a la Teoría Clásica. Su mayor exponente es Herbert Alexander Simon, premio Nobel de Economía en 1978.

- Pone énfasis en las personas pero dentro de un contexto organizacional.
- Sólo cuando las necesidades inferiores están satisfechas, puede motivarse el comportamiento del nivel siguiente.
- Mc Gregor distingue dos estilos que da en llamar X e Y. La Teoría X refiere al comportamiento excesivamente pragmático y mecanicista de administración, que se corresponde con una concepción del hombre como indolente, perezoso, incapaz de autocontrol y disciplina. La Teoría Y, concibe un ser humano motivado, con capacidad de aprendizaje, responsable, por lo que concibe un estilo de administración más abierto y dinámico.
- La Teoría del Comportamiento considera a las organizaciones como sistemas de decisiones, donde cada persona participa racional y concientemente escogiendo y tomando decisiones individuales relacionadas con alternativas más o menos racionales de comportamiento.
- Se critica a esta Teoría, por la excesiva psicologización de ciertos elementos organizacionales, y la polarización de algunas taxonomías que emplea.

Capitulo IV

4. Teoría Estructuralista

Esta teoría toma los elementos de la Teoría Burocrática y trata de salvar su olvido de las relaciones no formales entre las personas. Realiza una síntesis entre la Teoría Clásica (formal) y la de las Relaciones Humanas (informal). Constituye un método analítico y comparativo, del todo y de las partes de la organización. Destaca que el todo es mayor que la suma de las partes, de modo que pone el acento en la interdependencia. Un referente importante de esta Teoría es Amitai Etzioni, profesor de la Universidad de Columbia.

4.1 Orígenes De La Teoría Estructuralista

- Oposición surgida entre la Teoría tradicional y la Teoría de las relaciones humanas. Se busco una visión mas amplia y mas comprensiva que abarcara aquellos aspectos considerados por la una e ignorados por la otra.
- Necesidad de considerar la organización como una unidad social y compleja donde interactúan muchos grupos sociales.
- La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y la repercusión de estas en el estudio de las organizaciones.
- Nuevo concepto de estructura, permitiendo exclusivamente

4.2 Sociedad De Organizaciones

Según los estructuralistas, la sociedad industrial moderna es una sociedad de organizaciones, de las cuales depende el hombre para nacer, vivir y morir.

Esas organizaciones están muy diferenciadas y exigen de sus participantes determinadas características de personalidad que permitan la participación simultanea de las personas en varias organizaciones, en las cuales varian los roles desempeñados, que pueden llegar incluso a invertirse.[14]

4.3 El Hombre Organizacional

[14] Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw - Hill, México, 1981

Mientras que la Teoría Clásica se caracteriza al homo economicus, y en la de Relaciones Humanas al hombre social, ésta caracteriza al hombre organizacional, es decir, el que desempeña roles en diferentes organizaciones, el cual necesita poseer las siguientes características de personalidad para tener éxito:

- Flexibilidad frente a las diversidades que ocurren en la organización.

- Paciencia pera evitar el desgaste emocional derivados del conflicto en las organizaciones entre las necesidades individuales y las organizacionales.

- Adaptarse al trabajo rutinario de la organización en perjuicio de las preferencias y vocaciones personales por otro tipo de actividades profesionales.

- Deseo de realización para garantizar la conformidad y la cooperación con las normas que controlan y aseguran el acceso a los cargos de la organización, las cuales proporcionan recompensas y sanciones materiales y sociales.

4.4 Tipologías

No existen dos organizaciones iguales. Todas son diferentes entre sí y presentan enorme variabilidad. No obstante, ciertas características permiten clasificarlas en ciertos grupos o tipos. Esta clasificación nos permite realizar un análisis comparativo de las organizaciones desde el punto de vista de cierta característica común o de una variable importante.

- **TIPOLOGÍA DE ETZIONI**

  Según Etzioni, las organizaciones presentan las siguientes características:

- **División del trabajo y asignación de poder y responsabilidades:** de acuerdo con una planeación intencional, con el fin de intensificar el logro de objetivos específicos.
- **Centros de poder:** controlan los esfuerzos combinados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos, Esos centro de poder necesitan reexaminar continuamente el desempeño de la organización, y cuando sea necesario, reorganizar su estructura con el fin de aumentar su eficiencia.
- **Sustitución de personal:** cuyo desempeño es poco satisfactorio pueden ser despedidas por otras personas para realizar su tarea. La organización también puede recombinar su personal mediante transferencia y ascenso.

Medios de Control por una Organización

- **Control Físico:** Busca que las personas obedezcan por medio de amenazas o sanciones físicas, imposición, fuerza o temor a las consecuencias. La motivación es negativa y se basa en castigos. Corresponden al poder coercitivo.

- **Control material:** se basa en la aplicación de medios y recompensas materiales constituida por bienes y servicios ofrecidos (dinero o salario). Es el control basado en el interés y en los incentivos económicos.

- **Control Simbólico o normativo:** se basa en valores morales cuya utilización no constituye amenaza física ni posibilidad de recompensas materiales. Existen símbolos formativos (prestigio y estima) y símbolos sociales (amor y aceptación). Es el control moral y ético por excelencia, se basa en la convicción, la fe, le creencia y la ideología.

Tipos de interés de los participantes en la organización

- **Alienante:** el individuo no está psicológicamente interesado en participar pero es coaccionado a permanecer en la organización.

- **Calculador**: el individuo se siente interesado, en la medida en que sus esfuerzos tengan una compensación económica inmediata o alguna ventaja.

- **Moral:** el individuo atribuye valor a la misión de la organización y su trabajo dentro de ella, desempeñando de la mejor manera posible.

Tipos de controles aplicados a los participantes

- **Organizaciones coercitivas**: el poder se impone por la fuerza física o controles basados en premios o castigos sobre los participantes de nivel inferior. Ej.: Campos de concentración, prisiones e instituciones penales.
- **Organizaciones utilitarias**: el poder se basa en el control de los incentivos económicos Utiliza la remuneración como base principal de control. Ej.: El comercio y las corporaciones de trabajo.
- **Organizaciones normativas**: utilizan el control moral como principal fuerza de influencia sobre los participantes. Ej.: Iglesias, Universidades, hospitales y otras de tipo político y sociales.

- **TIPOLOGÍA DE BLAU Y SCOUT**

  Por un lado, las relaciones existentes entre los miembros de la organización y por el otro, el público, los clientes y las instituciones externas son aspectos importantes que las tipologías de la organización, como en las asociaciones profesionales, las cooperativas, los sindicatos, los fondos mutuos, los consorcios, etc.

  Según Blau y Scout, existen cuatro categorías de participantes que pueden beneficiarse de una organización formal:

- **Asociación de beneficios mutuos**: en que el beneficiario principal son los propios miembros de la organización, como en las asociaciones profesionales, las cooperativas, los sindicatos, los fondos mutuos, los consorcios, etc.

- **Organizaciones de intereses comerciales**: en que los propietarios o accionistas son los principales beneficiarios de la organización, como en la mayor parte de las empresas privadas, sean sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada.

- **Organizaciones de servicios**: en que un grupo de clientes es el beneficiario principal. Ej.: Hospitales, Universidades, Escuelas, organizaciones religiosas y sociales

- **Organizaciones del Estado**: En que el beneficiario es el público en general. Ej.: Fuerzas militares, Correos, instituciones jurídicas y penales, instituciones de seguridad publica, instituciones de salud básica, etc.

➢ **TIPOLOGÍA DE UDY**

Para superar las limitaciones de las tipologías de Etzioni y Blau y Scout, el sociólogo Stanley H. Udy propuso bases multidimensionales para el análisis comparativo de las organizaciones. Visualiza la organización como un sistema de la sociedad, que moviliza fuerzas y recursos hacías la consecución de objetivos para la colectividad social.

Organizaciones orientadas a la opción económica: su principal función es la económica aunque pueden desarrollar otros objetivos necesarios para mantenerse en equilibrio y armonía con el sistema ambiental. Aquí se incluyen las empresas de producción y distribución de productos o servicios. Organizaciones orientadas o objetivos políticos, persiguen objetivos de poder, así como generar y conseguir apoyo social. Esta clasificación incluye organizaciones gubernamentales y partidos políticos.

Organizaciones integradoras: se relacionan con la solución de conflictos y la motivación de dirección para cumplir ciertas expectativas sociales esta clasificación incluye el sistema de las cortes la profesión de abogado y cierto

tipo de hospitales que posibilitan el hallazgo de las necesidades sociales para el cuidado médico

Organizaciones de mantenimiento de valores (lo establecido): su principal función es cultural, educativa y expresiva. Las organizaciones religiosas y las escuelas son los principales exponentes de este tipo de organización.

- **TIPOLOGÍA DE PUGH, HICKSON Y HUNNINGS**

Basados en las relaciones de la burocracia presentadas por Hall, los teóricos Pugh, Hickson y Hunnings llevaron a cabo un estudio sobre dimensiones de las estructuras organizacionales de 52 organizaciones inglesas, a través de cuatro escalas al cruzar los datos optaron por establecer tres dimensiones ara determinar un taxonomía de las organizaciones. Estructuración de las actividades:

- **Especialización o diversión de trabajo**: indica el grado de división y fraccionamiento del trabajo en la organización.
- **Estandarización o patronización**: indica el grupo de estandarización de los cargos y funciones así como las rutinas y procedimientos.
- **Formalización:** indica el grado de codificación por escrito en manuales de las normas instrucciones, procedimientos y comunicaciones.
- **Concentración de autoridad**: indica el grado de centralización de autoridad en los niveles jerárquicos mas elevados o en las unidades de control situadas fuera del a organización.
- **Control de líneas** sobre el flujo de trabajos: indica el grado de control ejercido por el personal de líneas frente al control ejercido por medio de procedimientos impersonales. A medida que se desarrolla la tecnología, el sistema de control se convierte cada vez mas en procedimientos dictados por la estandarización y los nuevos especialistas que delinean detalladamente los procedimientos rutinas e introducciones.[15]

[15] Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mc Graw - Hill, México, 1981

Capitulo V

5.- Teoría Del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

5.1. Orígenes del desarrollo Organizacional

El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

- la relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.
- La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.
- La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.
- Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo.

5.2. Desarrollo Organizacional

Es un esfuerzo a largo plazo, apoyado par la administración gerencial, en la mejora de los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización a través de la administración eficaz de la cultura organizacional.

De una forma simplificada puede definirse el DO como todo cambio planeado. La planificación del cambio organizacional se sustenta en la idea de una organización y un sistema social que han de evolucionar dinámica y armónicamente, para lo cual el desarrollo de la organización ha de ser un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales.

a) Objetivos del Desarrollo Organizacional.

Según Wendell, F. (1972) considera que los principales objetivos del (DO) son los siguientes:

- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la empresa.

- Aumentar la confrontación de los problemas empresariales al interior de los grupos y entre los grupos.

- Crear un ambiente en que la autoridad designada por la función se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.

- Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.

- Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad.

b) Características del desarrollo organizacional.

Según Porras, J y Roberston, P. (1992), las características del DO se resumen de la siguiente manera:

- El DO se enfoca en la cultura y los procesos.

- El DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y los procesos.

- Los equipos son de importancia particular para el desempeño de las tareas.

- Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, intervienen también en los aspectos tecnológicos y estructurales.

- La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del DO.

- El DO se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.

- Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.

- El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización.

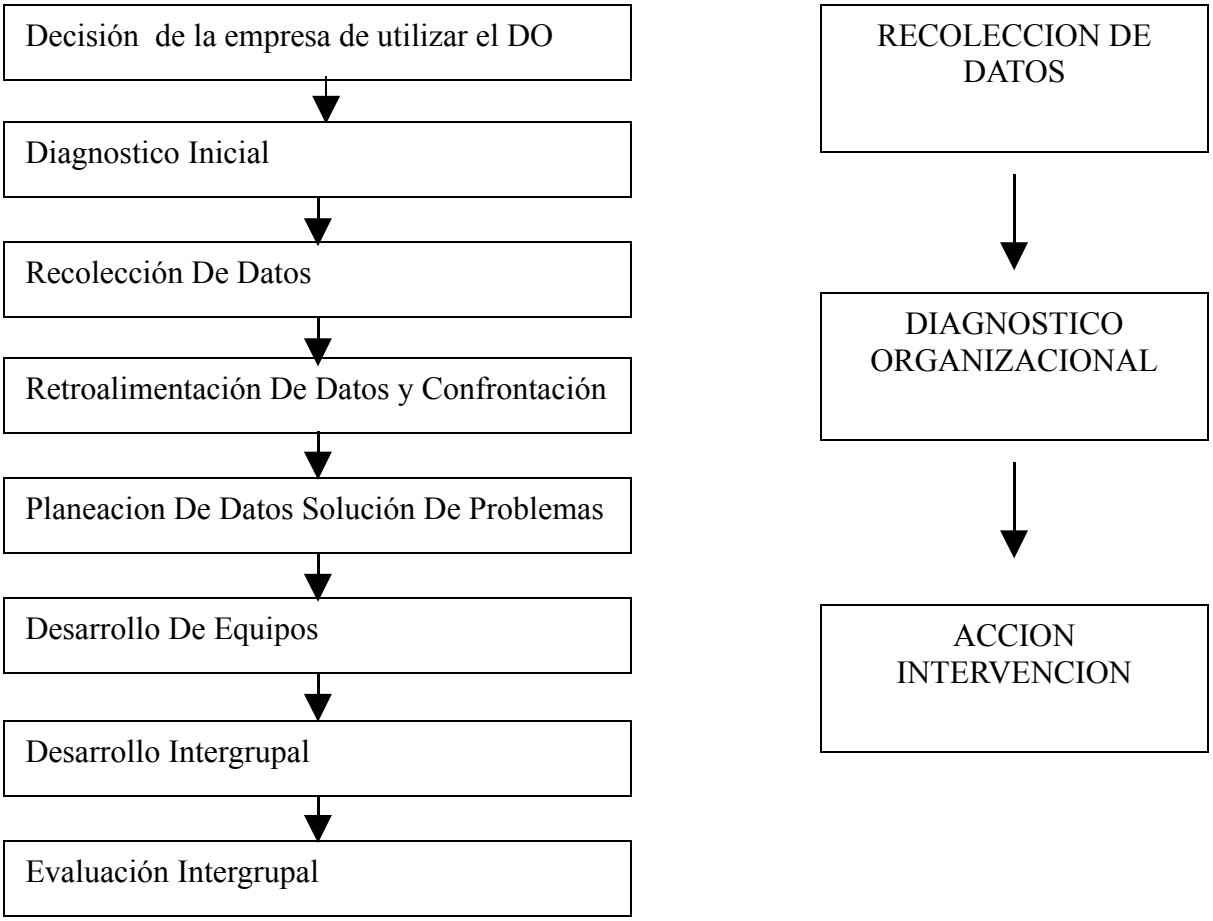
5.2.1 Características Del Desarrollo Organizacional

1) Toma a la organización como un todo para que el cambio puede ocurrir efectivamente. El cambio es tan grande en la sociedad moderna que en la organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas.
2) Orientación hacia las interacciones de las diversas partes de la organización, las relaciones laborales entre las personas y la estructura y los procesos organizacionales.
3) Utiliza uno o mas agentes de cambio que son las personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización
4) Hace énfasis en las soluciones, se dedica a resolver problemas reales, no artificiales.
5) Los participantes analizan y discuten su propia experiencia y aprenden de esta.
6) Se basa en procesos grupales, se observa un claro esfuerzo para desarrollar equipos y mejorar las relaciones interpersonales.
7) Proporciona información de retorno y retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos.

CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

5.2.2 Proceso Del Desarrollo Organizacional

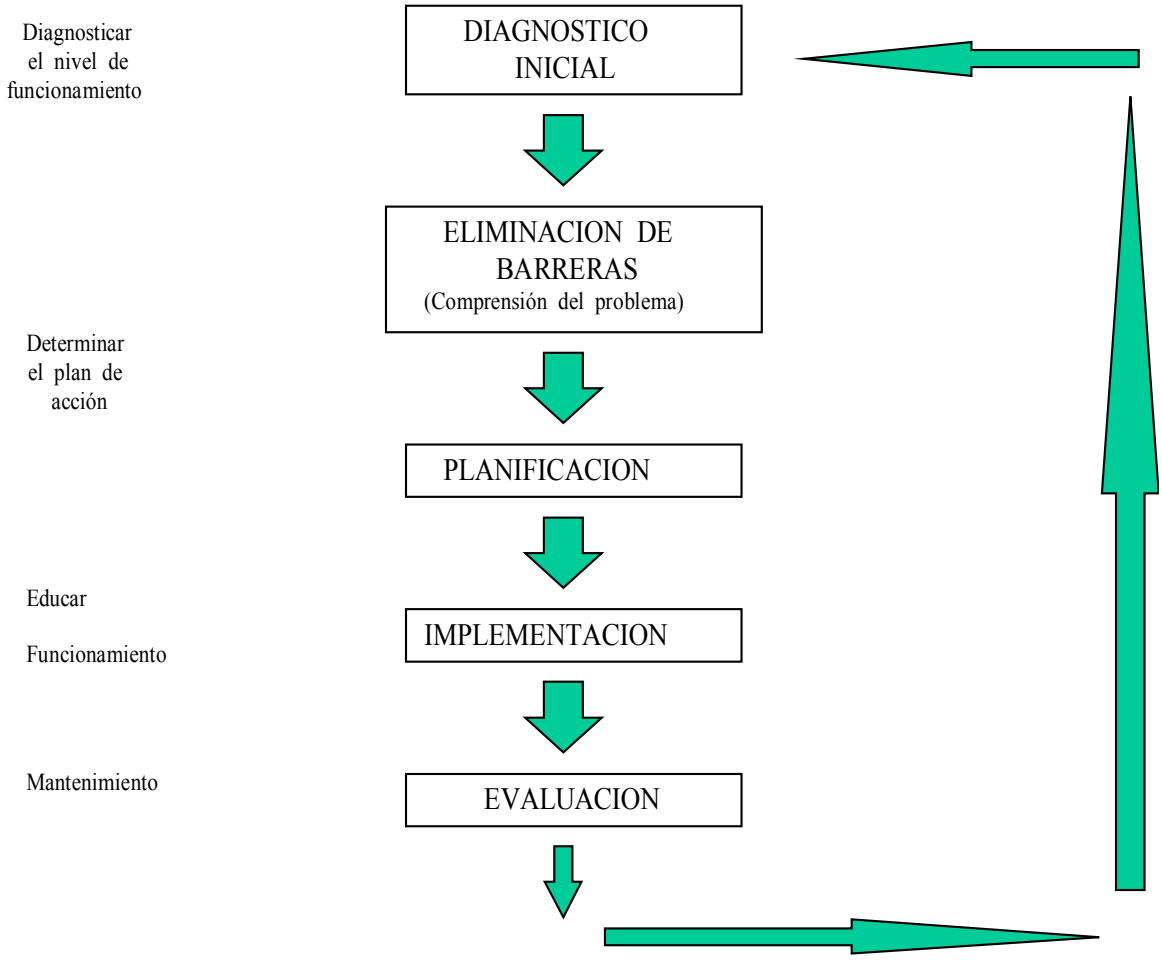
El desarrollo organizacional es un proceso complejo que puede tardar uno o varios años en cambiar la empresa, y que puede continuar indefinidamente.



Autor De La Presente Investigacion

FASES DEL PROCESO DE DO

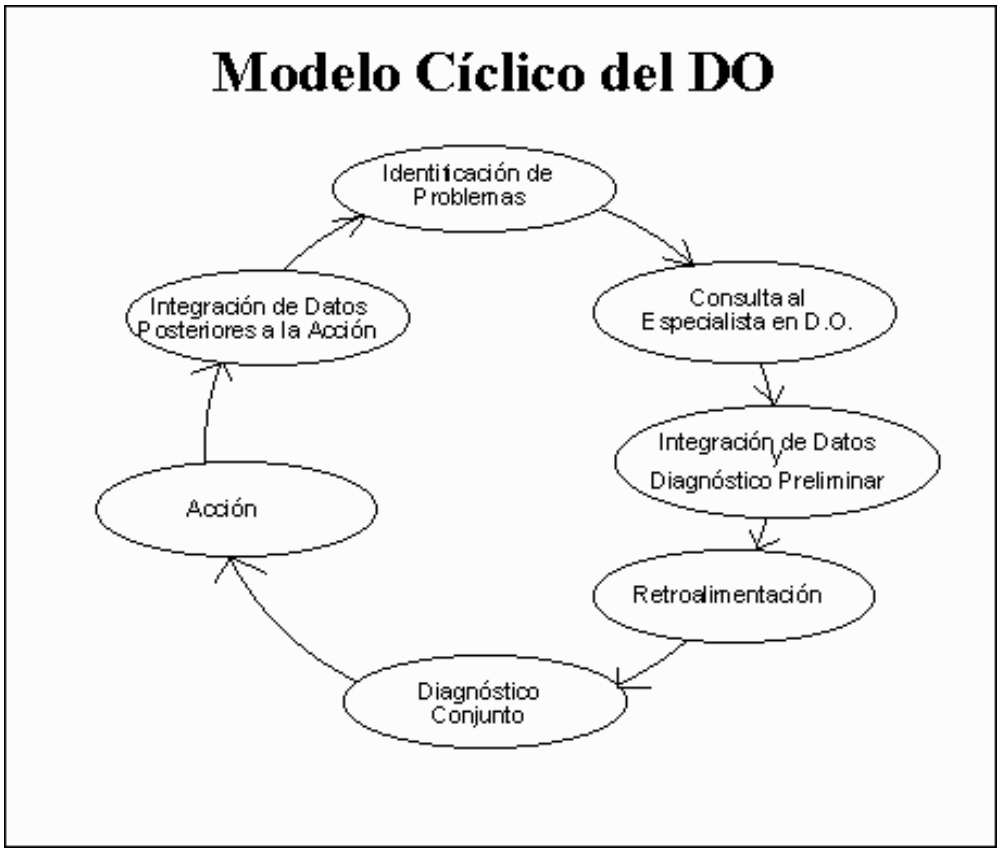
Para Argyris la aplicación de un modelo de DO en forma simultánea puede variar según lo que amerite la organización y la situación que impere para el momento, sin embargo él deja claro que las fases del desarrollo organizacional siguen las siguientes fases:



Como se observa en el gráfico, expresa un modelo general de intervención de naturaleza cíclica estructurado en cinco fases: Diagnostico inicial, Eliminación de Barreras, Planificación, Implementación y Evaluación. Su aspecto fundamental se enfoca en determinar un plan de intervención apropiado (de aprendizaje) en función de obtener niveles de funcionamientos deseados por la organización.

Extraído de www.Monografías.com

5.2.3 Modelo Cíclico Del Desarrollo Organizacional



Extraído de www.Monografías.com

I. **Identificación del Problema.** Una persona clave en la organización por siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio (una persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio). El problema pudiera involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la alta dirección. Si los procesos no comienzan con los ejecutivos clave, es importante ganar el soporte de tales ejecutivos lo más rápido posible. En el caso de Gould Electronics , los ejecutivos reconocieron la necesidad de realizar esfuerzos específicos para llevar a cabo el cambio.

II. **Consulta con un Especialista en DO.** Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio. Durante el contacto inicial, el agente

de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) y el cliente del sistema cuidadosamente se auxilian uno al otro. Gould utilizó ambos, agentes de cambio tanto internos como externos. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

III. **Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar**. Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por semiestructuradas entrevistas, y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico. De acuerdo con Michael Beer, "Esta secuencia permite un efecto embudo, cambiando del énfasis en observaciones generales a mediciones específicas y diagnóstico". La participación es especialmente importante en la recopilación de datos y en las fases de evaluación. Los miembros comparten información en las diferentes etapas de instrumentación del cambio. De este modo, la opinión del grupo es la base del proceso de desarrollo.

IV. **Retroalimentación.** En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando. El consultor proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles. Obviamente, el consultor protege las fuentes de información y puede, a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no esta preparado para ellos o la información pudiera hacer que el cliente se ponga a la defensiva.

V. **En una ocasión**, un administrador de planta preguntó a un consultor de DO por qué el staff de la administración no trabajaba mejor junto con él. Después de entrevistar al staff, el consultor determinó que el staff no

respetaba el conocimiento técnico del administrador de la planta. También, los miembros del staff estaban confiados en que el administrador podría ser acabado por la oficina corporativa a causa de su inefectividad. Consecuentemente, miembros del staff estaban compitiendo entre ellos mismos por una posible promoción a la posición de administrador de planta. En el reporte de lo descubierto del administrador de la planta, el consultor no debía identificar las fuentes de su información. Sin embargo, en la retroalimentación había presentado diplomáticamente la información para prevenir reacciones defensivas.

VI. **Diagnóstico Conjunto de Problemas.** En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas. Schein nota que el fracaso en la construcción de un esquema de trabajo común entre cliente y consultor puede conducir a un diagnóstico equivocado o a una brecha en la comunicación si el cliente es a veces "no está dispuesto a creer el diagnóstico o ha aceptar la prescripción... yo sospecho muchas empresas tienen sus cajones llenos de reportes de consultores, cada uno con diagnósticos y recomendaciones las cuales no han sido lo suficientemente entendidas o no han sido aceptadas por el 'paciente' ". En este punto el cliente puede decidir que el problema no es valioso o serio para ser atendido. Por ejemplo, en una situación de un empleado de alto nivel que aparecía como el problema, puede cambiar; al respecto, después de exhaustivos análisis llegó ha ser obvio que el no había tomado la suficiente capacitación como empleado de primer ingreso para desarrollarse adecuadamente. Al cambiar la posible solución, ésta tendría un costo mayor de lo que parecía el problema.

VII. **Acción.** En seguida, el consultante y el cliente de común acuerdo en ir más allá convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "romper el hielo". La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.

VIII. **Integración de Datos después de la Acción**. Dado que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos

después de que las acciones han sido realizadas. A través de estos, el líder puede monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción. La principal cualidad del modelo de DO es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio. [16]

Conclusiones

[16] http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz.shtml

- La evolución de las organizaciones ha impulsado el surgimiento de un nuevo tipo de profesional: el administrador. La administración profesional no se basa en la propiedad, si no en las habilidades que se obtienen por el conocimiento y la exploración.
- La eficiencia es una parte vital de la administración pues se refiere a la relación entre recursos y producción. Pero la administración también tiene que conseguir que se culminen las actividades, es decir, buscar la eficiencia.
- La administración se da en todo tipo de organizaciones no es un trabajo que se realiza solo en empresas o en agencias de gobierno, la administración es necesaria en iglesias, las prisiones.
- Frederick Taylor realizo aportes importantes, ya que fue el creador de lo que se llamo administración científica, un ordenamiento minucioso de los tiempos y ritmos en el proceso productivo.
- Las RR HH señala que las personas constituyen la principal fuerza motriz de cualquier empresa, mostrándonos a los seres humanos como sensibles, intuitivos y creativos. Por ello, plantearon que se debían atender las necesidades particulares de los individuos en las organizaciones para aspirar a que éstos realizaran un trabajo de calidad.
- El desarrollo organizacional es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio, o mediante el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional.

Bibliografía

Chiavenato, Idalberto. (2001. Administración, proceso administrativo. (3 ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

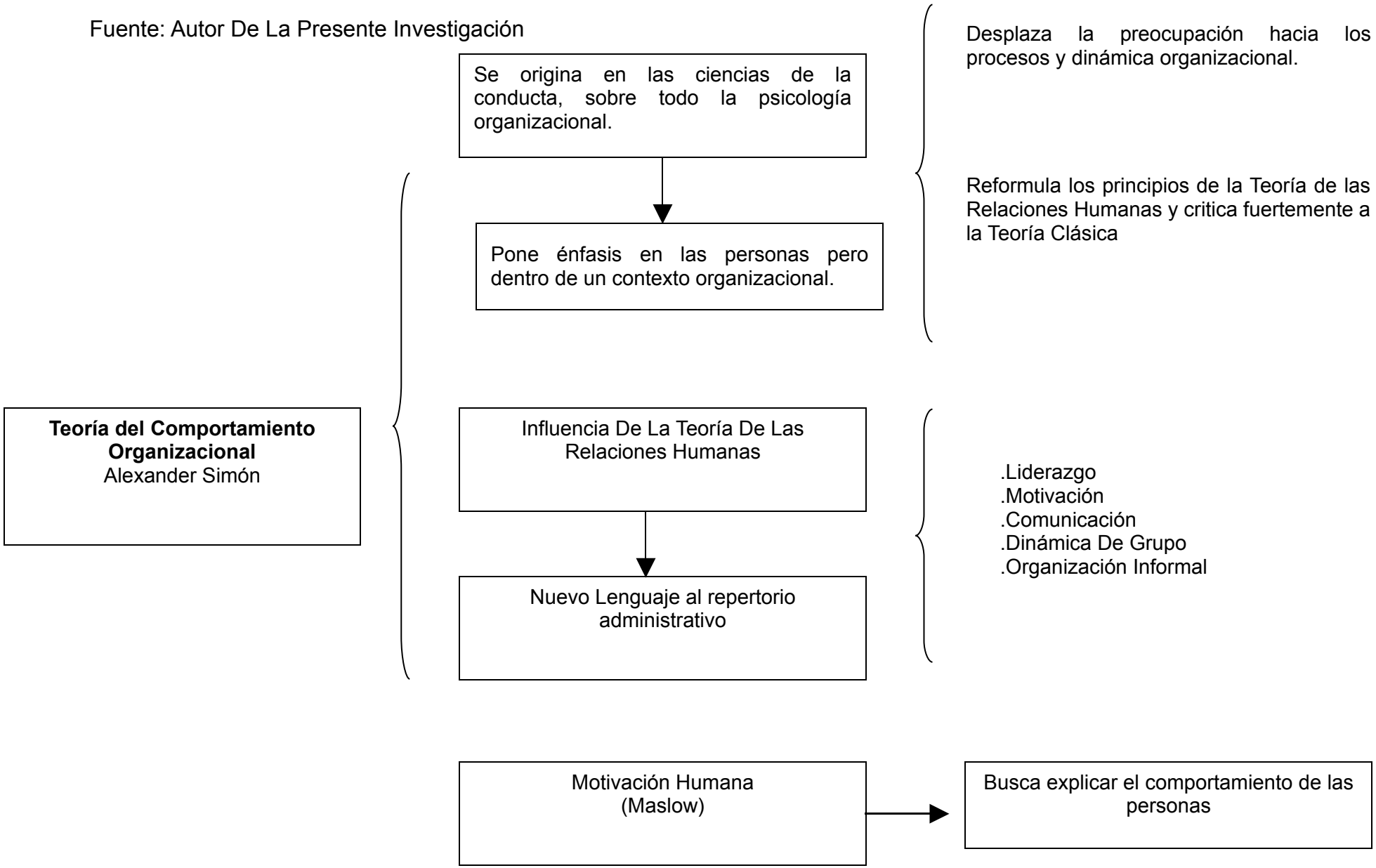
http://www.monografia.com∞

Koontz, Harold (1994. Administración una perspectiva global. (10 ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Revista Cubana De Psicología. Arianne Medina Macías; Adalberto Avila Vidal, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana Evolución De La Teoría Administrativa Desde La Psicología Organizacional.

Stoner, James A.F. (1996. Administración (6 ª ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

Fuente: Autor De La Presente Investigación


Se origina en las ciencias de la conducta, sobre todo la psicología organizacional.
Desplaza la preocupación hacia los procesos y dinámica organizacional.
Pone énfasis en las personas pero dentro de un contexto organizacional.
Reformula los principios de la Teoría de las Relaciones Humanas y critica fuertemente a la Teoría Clásica
Teoría del Comportamiento Organizacional
Alexander Simón
Influencia De La Teoría De Las Relaciones Humanas
.Liderazgo
.Motivación
.Comunicación
.Dinámica De Grupo
.Organización Informal
Nuevo Lenguaje al repertorio administrativo
Motivación Humana (Maslow)
Busca explicar el comportamiento de las personas